ESCUELA Hispano-Cubana

19/10/2022

DIMENSIÓN ECONÓMICA

Comentarios sobre las actividades entregables: Estructura de la cadena de valor y CANVAS

Odelkis Vázquez, Mercedes Zenea, Manuel Parras, Víctor Martínez, Erasmo López

DEBÉIS CONOCER QUE…

El punto de partida para cualquier debate sobre innovación en modelos de negocio es, precisamente, generar una visión compartida del modelo de negocio y de su cadena de valor, que se conforma a raíz de las actividades que llevará a cabo la empresa y de las relaciones que establecerá.

"Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa, crea, proporciona y capta valor".

Identificar las actividades y las relaciones que se establecen en el modelo de negocio tienen como objetivo principal aportar el mayor valor posible para los clientes *— representados por uno o varios segmentos de mercado que se beneficiarán de los productos/servicios ofrecidos.* Por lo tanto, resulta vital identificar a qué público se pretende orientar la propuesta. Esto servirá tanto para satisfacer necesidades como para aplicar las mejores estrategias posibles en función del modelo de negocio propuesto.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio y ninguna empresa puede sobrevivir sin ellos. Por tal motivo, **es muy importante agruparlos en segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.**

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de clientes solo si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren un tipo de relación diferente.
- Su índice de rentabilidad (la manera de convertir ventas en utilidades) es diferente.
- Si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

En este contexto, se debe tener en cuenta que los modelos de negocio que se centran en el público general no tienen por qué distinguir entre segmentos de mercado ya que las necesidades a satisfacer son comunes.

Por su parte, **los modelos de negocio orientados a segmentos de mercado deben cubrir necesidades específicas y homogéneas entre segmentos. Por ello, se requieren de propuestas de valor, canales de**

distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, etc., diferenciadas. Es decir, que se adapten a las necesidades de los clientes.

Para identificar los segmentos de clientes se pueden utilizar diferentes criterios, tales como: la demografía (edad, sexo, poder adquisitivo), la psicología y el comportamiento (hábitos de consumo, valores, costumbres…), la procedencia (ubicación geográfica, características geográficas, etc.).

RECOMENDACIONES

- ✓ **Mejorad las propuestas de valor orientándolas hacia el mercado.**
  - Debéis adaptar la propuesta de valor yendo más allá de la simple orientación al producto, pensando en cubrir las necesidades de los distintos segmentos de clientes identificados.
    - **IMPORTANTE:** Aunque estemos desarrollando propuestas de valor no lucrativas seguimos hablando de satisfacer las necesidades de un público objetivo. Por lo tanto, es posible utilizar la metodología CANVAS para identificar todos aquellos aspectos de los que depende conseguir el éxito de nuestra propuesta, incluso aquellos que tiene que ver con las necesidades de inversión y otros costes que se deberán cubrir para hacer sostenible nuestra actividad.
  - La propuesta de valor parte de la oferta de un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. Además, constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.
  - La propuesta crea valor a un segmento de mercado cuando se adecua a necesidades específicas, que pueden tener un carácter cuantitativo (precio, velocidad del servicio de entrega, utilidad, etc.) o cualitativo (diseño, experiencia del cliente, calidad, etc.).
- ✓ **Debéis identificar tantas cadenas de valor como unidades estratégicas de negocio existan.**
  - Pensad en los actores que participan en cada cadena de valor y tratad de identificar su estructura de costes en base a unidades estratégicas (unidades organizativas en que se divide la empresa en función de las actividades o negocios que poseen) y las distintas asociaciones/actividades/recursos clave que representen. De esta forma, entre otras cosas, sabrán donde se pueden reducir los costes y hacer sostenible la empresa.
- ✓ **Desarrollad tantos CANVAS como unidades estratégicas de negocio se identifiquen.**
  - Esto significa diferenciar entre las distintas cadenas de valor para fijar estrategias comunes, aunque éstas no resulten del todo independientes, ya que todas las actividades de las distintas unidades estratégicas de una empresa estarán vinculadas dentro de sus planes de negocio globales y representarán las distintas fuentes de ingresos globales del modelo de negocios.
- ✓ **Tened en cuenta que buscamos el desarrollo de modelos de negocio sostenibles que pretenden cambiar el concepto de empresa y su relación con las comunidades con las que operan.**

- Por ello, se deberá tener muy en cuenta el debido cumplimento de los compromisos establecidos con la empresa estatal de Cuba, que muy probablemente representará la principal fuente de ingresos de las actividades que realicen en su empresa, diferenciando claramente las fuentes alternativas de ingresos, que cumplimentaran los beneficios que se generen de sus actividades.

✓ **Finalmente, deberéis tener en cuenta que las relaciones con los clientes son distintas a los canales, que son de utilidad para llevar la propuesta de valor a los clientes.**

- Las relaciones con los clientes describen las diferentes formas que establece una empresa para comunicarse con los distintos segmentos de clientes, que pueden ser personales o no, y pueden estar basadas en:
  - La captación y fidelización de clientes
  - La estimulación de las ventas basándose en sus preferencias y en procesos como la cocreación. Esto quiere decir que se debe, idear, crear, validar, reestructurar y evaluar las propuestas de valor desde el punto de vista de los clientes.
- Los canales, establecen el contacto entre la empresa y los clientes (distribución y venta). Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia y cumplen entre otras las siguientes funciones:
  - Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de la empresa.
  - Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
  - Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
  - Ofrecer a los clientes un servicio de atención, etc.